

Azevedo, António; Figueiredo, Abel & Eira, Paulo (2015).  
Sincronização e Heterocronismo nas Organizações Autárquicas do Distrito de Viseu.  
*Millenium*, 49 (jun/dez). Pp. 57-76.

---

## SINCRONIZAÇÃO E HETEROCRONISMO NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS AUTÁRQUICAS DO DISTRITO DE VISEU

### SYNCHRONIZATION AND HETEROCRONISM IN SPORT ORGANIZATIONS IN VISEU'S DISTRICT

ANTÓNIO MANUEL TAVARES AZEVEDO <sup>1</sup>  
PAULO ALEXANDRE MENDES RIBEIRO EIRA <sup>1</sup>  
ABEL AURÉLIO ABREU FIGUEIREDO <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Equiparado a Assistente da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viseu,  
Departamento de Ciências do Desporto e Motricidade. Viseu – Portugal.  
(e-mail: [toazevedo@esev.ipv.pt](mailto:toazevedo@esev.ipv.pt) e [peira@esev.ipv.pt](mailto:peira@esev.ipv.pt))

<sup>2</sup> Professor Adjunto da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viseu,  
Departamento de Ciências do Desporto e Motricidade. Viseu – Portugal.  
(e-mail: [abel.figueiredo@esev.ipv.pt](mailto:abel.figueiredo@esev.ipv.pt))

#### Resumo

Neste estudo pretendemos analisar a valorização atribuída aos princípios da Sincronização e do Heterocronismo por parte das organizações desportivas. Para avaliar o grau de concordância das comunidades desportivas, aplicou-se o questionário de Análise Institucional de Azevedo (2014) e, para caracterizar as organizações em tipologias de quadrante, recorreu-se ao modelo de análise *Mesoscópio* (Figueiredo, 2006a). Participaram no estudo 154 inquiridos, pertencentes e distribuídos pelas 24 organizações desportivas autárquicas do distrito de Viseu e com diferentes cargos nas respetivas estruturas hierárquicas. Os resultados revelam diferenças significativas na valorização atribuída, quer ao polo Sincronização, quer ao Polo Heterocronismo, assim como a integração das organizações em tipologias de 1.º e 3.º quadrantes, de acordo com as respetivas preferências. Concluímos que as intenções das comunidades desportivas visam regular e fornecer estabilidade ao comportamento social e desportivo organizacional, de modo a serem aceites e reconhecidas pelos seus pares.

**Palavras-chave:** análise institucional, autarquia, desporto, *Mesoscópio*, organização desportiva.

### **Abstract**

In this study we aim to analyze the valuation attached to the principles of Synchronization and Heterocronism in sports organizations. To assess the degree of agreement of sports communities, we applied the Institutional Analysis questionnaire (Azevedo, 2014) and, to characterize the types of organizations quadrant, we used the analysis model *Mesoscópio* (Figueiredo, 2006a). 154 respondents participated in the study, owned and distributed by the 24 local sports organizations of Viseu's district and with different positions in the respective hierarchical structures. The results show significant differences in the value assigned to either the Synchronization or Heterocronism pole, as well as the integration of organizations types in 1st and 3rd quadrants, in accordance with the respective preference. We conclude that the intentions of the sports communities aim to regulate and provide stability to the social and sporting organizational behavior, in order to be accepted and recognized by their peers.

**Keywords:** autarchy, institutional analysis, *Mesoscópio*, sport intentionality, sport organization.

## **1. Introdução**

### **1.1. Organizações desportivas e suas comunidades intencionais**

Na medida em que nos situamos numa conjuntura de organizações, são estas que atualmente assumem a responsabilidade pela execução das principais tarefas necessárias ao funcionamento da sociedade nos níveis económico e social, assegurando igualmente a produção de bens e a prestação de serviços nos mais diversos setores.

Com efeito, demarcamos a importância do estudo das organizações enquanto entidades sociais de desenvolvimento das capacidades humanas e como agentes fundamentais da mudança e da evolução, ou seja, enquanto verdadeiras instituições (Azevedo & Figueiredo, 2013).

No que concerne ao contexto do Desporto, a chave da sua evolução baseia-se no estudo das instituições, na medida em que estas “são as facilitadoras ou inibidoras do

desenvolvimento”, que, quando devidamente compreendido, “significa a diferença entre o sucesso e o insucesso dos investimentos em Desporto” (Sousa, 2006, p. 4). Desta forma, para entender o rumo do Desporto, urge compreender as bases onde este assenta, neste caso, o quadro institucional estático e dinâmico das organizações desportivas, o que denominamos o seu grau de institucionalização.

O conceito multidimensional de Desporto conduz ao facto de ser uma atividade não neutral, pelo contrário, intencional, possuindo impacto no desenvolvimento humano, através de uma dimensão de projeto, que serve de base central, e que conecta as dimensões cinética (movimento), lúdica (prazer), agonística (competição) e institucional (normas, valores e regras), tal como evidenciado no modelo pentadimensional do Desporto (Pires, 2007; Pires, 1988).

A qualquer uma destas dimensões, posteriormente conceptualizadas por Figueiredo (1994) e apresentadas na Figura 1, pode ser atribuído um grau maior ou menor de institucionalização, dependendo da intencionalidade comunitária perante os constrangimentos do contexto específico, o que conduz a um Desporto mais ou menos enfatizado em determinada vertente, ainda que o essencial dessa comunidade intencional seja a “prática de um Desporto” (Figueiredo, 2006a, p. 11), neste caso de acordo com um modelo de análise que lhe corresponda e atribua sentido.

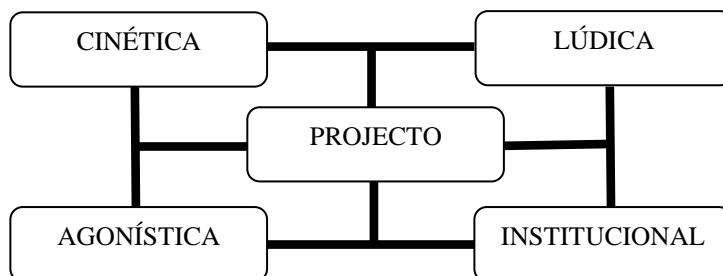
O Desporto é, na verdade, um projeto intencional, cujo grau de institucionalização poderá ser tanto maior, quanto maior for o grau de estruturação dos padrões e papéis sociais, das relações utilizadas pelas pessoas, unificadas com o objetivo de satisfazer necessidades sociais básicas, dentro das comunidades desportivas.

Para alguns pode ser uma ocupação plena de sentido e proporcionar interesse perene no exercício físico como parte importante de uma vida saudável e como causa de prazer e descontração. Assume-se, também, como a base para o rendimento desportivo e, ainda, como uma via de autorrealização e sucesso para os jovens com talento. Para outros, um espaço de coabitação de uma multiplicidade de práticas que poderá constituir um envolvimento de crescimento salutar, exercendo uma função de reprodução cultural e social e recriando valores significativos na nossa cultura e transportando-os para as próximas gerações (Eira, 2014).

Trata-se de uma visão alargada do conceito de Desporto, proporcionando uma gama de atividades que favoreçam o desenvolvimento, a diversão, a recreação e a comunicação interpessoal, o desafio do confronto, do esforço e do movimento (Correia, 1997).

Com efeito, a dimensão projeto possibilita definir a linha condutora ou diretiva do Desporto (Pires, 2007; Pires, 1988), proporcionando uma visão multidimensional do mesmo, em constante dinâmica, sendo a dimensão institucional, imbuída neste modelo,

a que fixa as “normas, valores e símbolos” das comunidades desportivas intencionais (Figueiredo, 2006a).



**Figura 1.** Dimensões do Desporto (adaptado de Figueiredo, 1994)

### 1.2. Problemática e objetivos de estudo

Tendo em conta estas linhas de pensamento, a nossa contribuição passa por estabelecer um modelo suportado numa visão institucional desportiva, a qual aufere, naturalmente, da intencionalidade desportiva dos seus atores, integrantes do objeto da nossa pesquisa, uma vez serem estes intérpretes sociais que apropriam o Desporto e lhe atribuem um significado e funções específicas (Constantino, 2006). Neste contexto, estabelecemos a pergunta de partida:

- É possível interpretar instrumentalmente as intenções desportivas das comunidades autárquicas nos seus respetivos contextos?

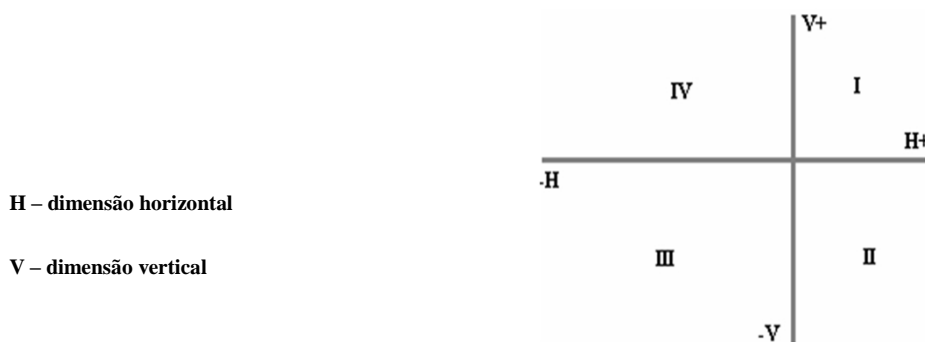
O objetivo central do presente artigo visa analisar as causas (e efeitos) que conduzem as organizações a seguir determinado percurso, analisando a sua intencionalidade desportiva através do estabelecimento de indicadores de “aprendizagem” e “mudança”, numa perspetiva vertical e, simultaneamente, horizontal. Para tal, recorreu-se ao modelo de análise institucional de Figueiredo (2006a), com o intuito de inferir acerca da valorização atribuída aos princípios da Sincronização e Heterocronismo, inerentes ao funcionamento organizacional.

### 1.3. Modelo e dimensões de análise

Como havíamos já mencionado e, de acordo com Sousa (2006, p. 2), o Desporto português assenta nas instituições que o representam, como tal, a análise destes pilares constitui requisito para a “criação de um quadro institucional facilitador de desenvolvimento desportivo”.

Enquadrando a nossa investigação na área da Gestão do Desporto, focamos o desenvolvimento organizacional nos domínios da análise Institucional e da comunidade desportiva intencional (Figueiredo, 2006b), envolvendo as “maneiras de agir, pensar e sentir” dos membros de uma organização (Figueiredo, 2006a, p. 26), centrando a pesquisa na caracterização das organizações desportivas das Autarquias do distrito de Viseu.

Para proceder a esse enquadramento, o *Mesoscópio* (Figura 2) representa um modelo de análise bidimensional por quadrantes, referenciando uma tendência para a progressão institucional do primeiro ao quarto quadrante, composto por duas realidades.



**Figura 2.** Componente bidimensional do *Mesoscópio* (adaptado de Figueiredo, 2006a)

De acordo com uma escala polarizada de grandezas mínimas (“-” à esquerda e em baixo) e máximas (“+” à direita e em cima), “H” corresponde ao desenvolvimento institucional externo e “V”, ao interno (Figura 3). Na primeira tipologia, situada no terceiro quadrante, as dimensões horizontal e vertical cruzam-se em grandezas mínimas, revelando uma inoperância institucional, pois, quando tal sucede numa instituição, não existem estatutos, presidente, direção, ou seja, não existe comunidade. Ainda não existe operância institucional, quer do ponto de vista da aprendizagem, quer da mudança, bem como não se evidencia colaboração com outras instituições.

À medida que se desenvolvem, as comunidades intencionais aprendem a construir ou a perceber como se constrói uma organização, normalmente por mimetismo ou aprendizagem noutros contextos, originando a tipologia identificada no quarto quadrante. A operância de institucionalização interna pode assumir valores máximos, sendo estes comparados a outras instituições. Denota-se um maior contexto de aprendizagem visível por parte desta comunidade desportiva intencional. Esta

comunidade pode depois entrar em quadros de relações com outras comunidades, que, normalmente, podem ser competitivos, conduzindo a uma tipologia de primeiro quadrante em que as dimensões horizontal e vertical se cruzam nas grandezas máximas. É então que se desenvolve o máximo poder de uma instituição. Esta, por si só, colabora ou compete com outras instituições que também se encontram em operacionalização máxima, no contexto da mudança e da aprendizagem.

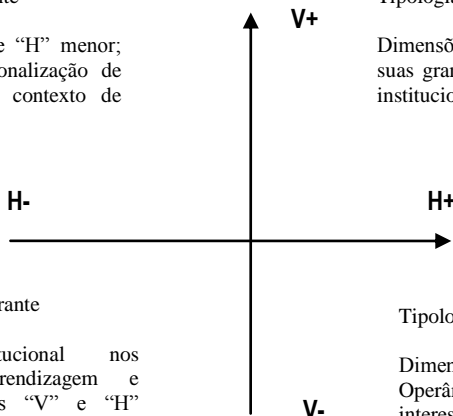
Por fim, no segundo quadrante, decorre a operância de institucionalização máxima entre os diferentes estilos de gestão, sendo igualmente máxima entre as diferentes comunidades; assim, estas tentam alterar os seus processos, mas já em ambiente de degradação, ocorrendo crises de identidade e liderança (“ninguém sabe quem é o presidente”).

Tipologia de 4.º quadrante

Dimensão “V” maior e “H” menor;  
Operância de institucionalização de  
estilo máximo; Maior contexto de  
aprendizagem

Tipologia de 1.º quadrante

Dimensões “H” e “V” cruzam-se nas  
suas grandezas máximas; Operância de  
institucionalização máxima



Tipologia de 3.º quadrante

Inoperância institucional nos  
contextos de aprendizagem e  
mudança (dimensões “V” e “H”  
cruzam-se nas suas grandezas  
mínimas)

Tipologia de 2.º quadrante

Dimensão “H” maior e “V” menor;  
Operância de institucionalização  
interessos máxima; Maior contexto  
de mudança

**Figura 3.** Tipologia de quadrantes do *Mesoscópio* (adaptado de Figueiredo, 2006a)

#### 1.4. Quadros teóricos de referência

A fundamentação dos quadros de referência do estudo baseia-se na análise dos princípios da teoria institucional e da transição do Código Oculto da Revolução Industrial (Pires, 2007; Pires, 1988) para o Código Operacional do Desporto Atual (Figueiredo, 2000; Figueiredo, 1994).

Na medida em que o Desporto é um fenómeno cultural (Pires, 2007; Pires, 1988), o mesmo resultou e transformou-se, a partir da Revolução Industrial, alterando-se em função da introdução da máquina e da indústria na sociedade, pelo que se pode vislumbrar entre os dois fenómenos, a “cientificidade das regras, a

estandardização das táticas e do treino e o rigor das medidas, naquilo que diz respeito à organização racional do rendimento da máquina humana” (Pires, 2007, p. 66).

Dessa forma, o Código Oculto (Pires, 2007; Pires, 1988) encerra em si princípios que atravessam todas as facetas do Desporto, como sendo:

*Estandardização* – conjunto de normas que regulamentam o Desporto padronizado para funcionar à escala mundial (um “fora de jogo” no futebol possui o mesmo significado em Portugal e no Japão). Ainda que a padronização dos mecanismos de trabalho possibilite alargar a escala de produção de trabalho, permanece a dúvida quanto à adaptação ao *standard*, se será a mais adequada no contexto atual, no qual a sociedade pós-industrial exige ações dinâmicas e constantes e onde o cérebro não se separa da mão;

*Especialização* – determina o grau de divisão do trabalho, já que se encontra associado ao sistema de autoridade. Este princípio determina o grau de especialização na tomada de decisão ou a participação dos executantes, pelo que se aproxima da dimensão vertical da visão *mesoscópica*, a qual analisa a estrutura interna de uma organização, neste caso, o grau de hierarquização existente;

*Sincronização* – Baseados na ideia de que o “tempo é aquilo que fazemos com ele” (Pires, 2007, p. 70), a máquina e o cronómetro tornam-se os critérios de êxito no mundo industrial, sendo sinónimo de eficiência e de eficácia, pois os resultados são determinados pelo tempo que demoram a ser atingidos e pela sincronia dos mecanismos de trabalho. Gustavo Pires esclarece que “o relógio mecânico foi uma invenção fundamental para separar o tempo dos acontecimentos, do espaço e das ocorrências, pelo que passou a exprimir uma concepção de tempo vazio” (Pires, 2007, p. 70). O tempo constitui-se fundamental, não apenas na sociedade industrial, mas em toda a vida do Homem, como item que pode ser medido e categorizado, espelhando-se ao longo de todo o ciclo de vida humano. O Desporto organiza-se assim em função do tempo de ocorrência, numa compreensão ativa espaço-temporal;

*Concentração* – É do conhecimento geral que o Desporto mobiliza massas e o seu desenvolvimento deve-se precisamente a essa capacidade de concentrar pessoas em grandes escalas. São essas concentrações que determinam as classes de praticantes amadores e profissionais, treinadores e espetadores, assim como diferenciam os clubes de pequena e grande dimensão. Com efeito, o desenvolvimento desportivo dependerá da oposição à concentração da oferta e procura apenas nas regiões de referência nacionais, atravessando processos de desconcentração que visem corrigir essas assimetrias, manifestadas principalmente nas periferias do país. “Uma justa regionalização articulada numa coerência nacional é a melhor forma de combater regionalismos exacerbados que, muitas vezes, se assumem através do Desporto” (Pires, 2007, p. 70);

*Maximização* – A produção em quantidades megalómanas foi uma das características da sociedade industrial, sobrepondo-se à qualidade, pois o grande era sinónimo de belo. Não obstante, a quantidade e o grande podem, antagonicamente, ser igualmente sinónimos de mau, através da complexidade que acarreta a produção em termos organizacionais pois pode conduzir à deterioração dos fluxos de trabalho e mecanismos de coordenação por via de uma excessiva burocratização, inevitavelmente associada a conflitos internos e à consequente ineficácia organizacional. O Desporto, consubstanciado no idealismo dos Jogos Olímpicos, “mais alto, mais rápido e mais forte”, reflete o gigantismo assumido neste apogeu, conduzido pelo mercantilismo das marcas que o sustentam, o que pode levar à desvirtuação dos nobres ideais que o sustentam na sua origem;

*Centralização* – Associada ao poder de quem comanda e ao modo como essa cadeia de poder é distribuída de acordo com a realidade onde se insere. Relevantemente relacionado com o princípio da concentração, os focos de produção são os que detêm maior poder no que concerne ao desenvolvimento desportivo, senão atentemos ao exemplo de Lisboa, onde estão situadas a maioria das federações desportivas, assentando assim numa forte centralização do poder (Pires, 2007). Por outro lado, a centralização refere-se igualmente à distribuição do poder pelo vértice estratégico, pelo que poderemos caracterizar uma federação como uma organização vertical típica, na qual apenas uma oligarquia detém o poder, para depois dispor o centro operacional em funcionamento. Um dos aspetos que Gustavo Pires tem vindo a enfatizar ao longo das suas intervenções, às quais assistimos, prende-se com o facto de que, quem está no poder, agarra-se-lhe demasiado tempo, fazendo estagnar o Desporto e privando-o de ideias novas e de mudanças e ações dinâmicas e inovadoras.

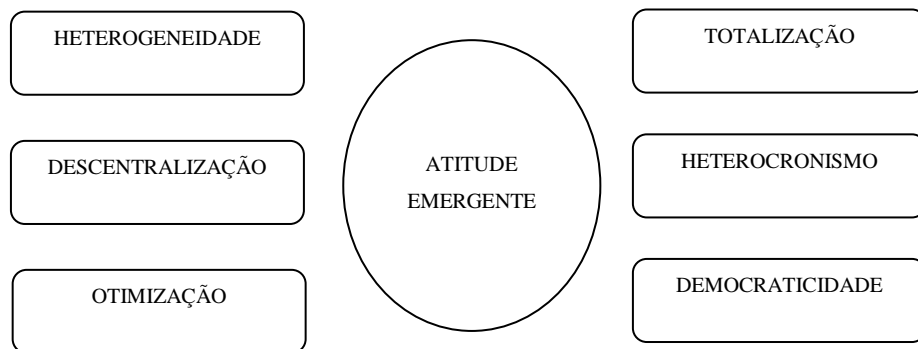
Com base nos princípios do Código Oculto, a sua desconstrução surge na visão *mesoscópica*, a qual possibilita a sua polarização e antevê a passagem para o Desporto atual, onde os polos opostos conduzem e se equilibram com os do Código Operacional. Portanto, se esta primeira imagem de crise (emergência/necessidade de ultrapassagem de um obstáculo) que, a um tempo só, vive de integração – não propriamente de ligação – também hoje numa investigação, passamos da standardização à heterogeneidade. Hoje existem jogos que se estão a transformar, de forma industrial, em Desportos, criando o seu ascendente para regras industriais.

Assim, a Standardização é oposta à Heterogeneidade, pois visa preparar as comunidades para a utilização do “cérebro”, isto é, para a capacidade de interagir com o meio e desenvolver um espírito crítico/reflexivo, para além da “mão”, ou seja, para a capacidade exclusiva de produzir sem questionar. A Heterogeneidade adapta as comunidades a ambientes mais dinâmicos, em constante mutação, não estagnados ou especializados. Quando tal sucede, as organizações flexibilizam-se, desenvolvendo



aptidão para modificar as suas estruturas, tornando-se assim mais orgânicas, o que conduz à diminuição da sua rigidez vertical (burocrática), aprendendo a funcionar em rede, numa perspetiva mais horizontal (Figueiredo, 2000; Figueiredo, 1994).

Por seu lado, a Concentração, associada à Centralização, opõe-se à Democraticidade e Descentralização, respetivamente. O respeito pelos indivíduos é evidenciado, assim como são evidenciadas as suas capacidades que se revelam cada vez mais abrangentes, ao invés de especializadas. Desta forma, a Sincronização dos ritmos de desenvolvimento contrasta com o Heterocronismo, pois cada indivíduo é singular e a maximização como produção da quantidade cede lugar à Otimização, neste caso, das capacidades e conteúdos individuais que passam a estar ao serviço do desenvolvimento organizacional, bem como dos seus recursos. A Figura 4 representa os itens principais do Código Operacional do Desporto Atual (Figueiredo, 2006b):



**Figura 4.** Código Operacional do Desporto Atual (adaptado de Figueiredo, 2000)

Perante tais princípios, focamo-nos, no presente trabalho, na polarização entre os princípios da Sincronização (Código Oculto) e Heterocronismo (Código Operacional do Desporto Atual). Neste entendimento, a Sincronização diz respeito ao grau de separação dos acontecimentos, espaços? e ocorrências, ou seja, à coordenação dos mecanismos de trabalho inerentes à obtenção do objetivo comum.

Assim, a noção do tempo está ligada à experiência da duração. O tempo é atemporal e enigmático, mas, psicologicamente, dura aquilo que, na nossa perspetiva individual e num determinado contexto, nós quisermos, ou melhor dizendo, sentirmos. É, assim, a forma real da intuição interna. Tem, pois, uma realidade subjetiva relativa à nossa experiência interna (Eira, 2014). A noção real do tempo vai mudando diacronicamente. Cada um tem a sua perceção do tempo. Apesar de uma hora ter

exatamente os mesmos minutos em qualquer relógio, a verdade é que, consoante a circunstância em que uma pessoa se encontre, esta tem uma perceção muito pessoal do seu tempo (Hawking, 2011; Husserl, 1994). Em 2003, Rui Garcia descreveu o tempo como um elemento cultural, afirmando que existem tantos tempos, quantos os seres humanos, referindo, ainda, um tempo rico em contexto cultural (o tempo metafísico, sagrado) e um tempo pobre em contexto, o tempo explícito e técnico (o tempo físico e biológico) (Borges, 2011; Traquino, 2010). É no tempo, como uma medida homogénea, que se desenrolam os acontecimentos sucessivos, marcados no friso cronológico.

Nesta perspetiva, o tempo é ritmo; se refletirmos nas nossas histórias pessoais, não há apenas um tempo, materializado, quantificável com as horas do relógio. O Homem é o ser que se constrói no tempo e no espaço, pelo que não nos é difícil aceitá-lo como um ser situado temporal e topograficamente. Não existe espaço sem conteúdo e nem tempo sem movimento.

Assim, as noções de “ritmo” e “tempo” emergem como indicadores de separação dos acontecimentos, pois, de outra forma, tudo ocorreria em simultâneo, provocando o caos natural (Pires, 2007). Mesmo a natureza é marcada de forma rítmica, isto é, possui os seus tempos próprios de ocorrência, e, tal como ocorre nos fenómenos naturais, o mesmo ocorre na sociedade. Como sublinhado pelo autor Gustavo Pires, o cronómetro (tempo medido e quantificado) passa a constituir-se como um indicador de desempenho e qualidade.

Não obstante, ainda que tais indicadores existam, o ambiente que envolve a organização é determinante a ditar a forma como decorrem os processos de trabalho, aliás, é, em muitas ocasiões, crucial respeitar o grau de diferenciação do desenvolvimento individual, isto é, o respeito pelas características e capacidades individuais dos elementos que compõem as comunidades desportivas intencionais.

O Heterocronismo manifesta-se, assim, na diversidade dos períodos temporais inerentes aos processos de evolução das diferentes estruturas organizacionais e dos seus respetivos recursos, decorrentes das solicitações seletivas do ambiente. Analogamente ao princípio da carga aplicada ao treino de atletas desportivos, percebemos que deverá existir o respeito pelas diferenças intraindividuais e pelas exigências solicitadas a cada um, existindo, no seio organizacional, abertura à crítica e ao erro. Tal conduzirá a um planeamento, por vezes mais informal e localizado na mente dos indivíduos, mas que se verifica igualmente útil e necessário à prossecução dos objetivos, sobretudo quando confrontados com contextos dinâmicos.

## **2. Método**

### **2.1. Participantes**

O grupo de estudo foi composto pelas comunidades intencionais das 24 autarquias que compõem o distrito de Viseu, cujo critério de inclusão consistiu na pertença, como recurso humano, à organização autárquica afetada à ação desportiva comunitária.

Maioritariamente do género masculino (77,3%), auscultámos a opinião de indivíduos com idades compreendidas entre os 22 e os 61 anos de idade, cujas habilitações literárias variaram desde o Ensino Básico (1,3%) até Doutoramento (0,6%). A maioria dos participantes possuía o grau de Licenciatura (61,7%).

Os inquiridos encontravam-se inseridos em todas as partes da organização, isto é, desde o vértice estratégico até ao centro operacional, pelo que metade do grupo de estudo pertencia à linha hierárquica, especializado e/ou formado, sobretudo, na variante de ensino da Educação Física, ou seja, na docência desta área curricular (66,2%).

No que concerne à experiência no âmbito organizacional, 79,9% dos participantes não possuía experiência noutras organizações senão naquela onde se encontravam inseridos no momento do estudo, enquanto 14,9% possuía 6 anos de experiência em outras organizações, numa amplitude que se situa entre 1 e 29 anos, pelo que os restantes indivíduos não possuíam qualquer experiência na atividade.

No referente à afetação em quadro, a distribuição é mais homogénea. Assim, 51,9% dos inquiridos não se encontrava afeto ao quadro, porém, no que diz respeito aos indivíduos afetos, o número de anos variava entre 1 e 26, sendo a moda o limite mínimo desta amplitude (7,8%).

Para salvaguardar o direito ao anonimato das autarquias, a nomenclatura utilizada para identificar cada uma das organizações foi constituída por um código alfanumérico, composto por dois algarismos “zero”, seguidos de uma letra maiúscula.

## **2.2. Materiais**

### **2.2.1. Caracterização do instrumento**

Para além do modelo de análise caracterizado inicialmente (*Mesoscópio*) e que possibilita a posterior integração dos resultados, o instrumento utilizado para a recolha de dados é da autoria de Azevedo (2014), previamente construído e validado – em duas fases (validação por pares e através de análise fatorial) – para o efeito. O questionário é constituído por duas partes. Porém, neste estudo, apenas recorremos à segunda, uma vez que a primeira parte permitia a recolha de informação que não se enquadra no âmbito da análise aqui em questão. Os 31 itens que constituem a segunda parte tendem a avaliar o grau de concordância do indivíduo com as intenções da sua organização, nos setores com os quais se encontra em interação, tais como os mecanismos de

coordenação do trabalho e modo como as operações se desenvolvem no seio da organização, tentando recolher dados acerca das intenções dos inquiridos que intervêm no processo desportivo, refletindo os contextos para os quais se volta a organização.

Recorremos a uma escala de Likert para medir o grau de concordância quanto aos itens apresentados, compreendida num intervalo de oito graus e variando entre uma discordância total (“discordo totalmente”), no grau 1, e uma concordância total (“concordo totalmente”), no grau 8.

### **2.2.2. Análise dos dados**

De acordo com os objetivos do estudo, consubstanciados na comparação entre as organizações desportivas autárquicas, efetuámos uma análise inferencial, com recurso à versão 22 do *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

Definida a técnica estatística adequada ao presente contexto, neste caso, o teste de *Kruskal-Wallis*, fixámos o intervalo de confiança em 95%, definindo assim o nível de significância do estudo (*p-value*) em 0.05.

A utilização de um teste de comparação de médias, não paramétrico, prendeu-se com a sensibilidade dos itens do questionário, uma vez não respeitarem um dos requisitos condicionantes à aplicação de testes paramétricos, neste caso, o de normalidade das respetivas distribuições.

### **2.3. Procedimentos**

No que concerne aos aspetos metodológicos conducentes à organização e obtenção dos dados, há necessidade de enumerar e caracterizar os vários procedimentos utilizados, os quais passamos a enunciar: a) levantamento dos endereços, contactos telefónicos e respetivos correios eletrónicos das autarquias, através de pesquisa na *Internet*; b) realização de reuniões com os diferentes responsáveis autárquicos para apresentar os objetivos do estudo e, sobretudo, solicitar autorização para a sua realização; c) entrega pessoal do questionário, prevalecendo o anonimato do inquirido, a confidencialidade das respostas e a ausência do investigador durante o período de preenchimento para não condicionar as respostas; d) recolha igualmente pessoal dos questionários, entre 15 a 30 dias após a entrega.

No que concerne às taxas de retorno de questionários (Tabela 1), Alreck (1995) e Bravo (2001) apelidam de “raras” as taxas de retorno que rondam os 30% e 40%, uma vez considerarem normais as taxas que se aproximem do intervalo 5 – 10%; Fox (1987) compartilha da mesma opinião, relevando que, no contexto particular da investigação social, a taxa de retorno dificilmente ultrapassa os 30%; com efeito, a nossa investigação obteve uma taxa de retorno de 56%, na medida em que retornaram 154

questionários dos 277 enviados inicialmente, a qual se revela, de acordo com as considerações tecidas, altamente satisfatória.

**Tabela 1. Distribuição e retorno de questionários por autarquia**

Designação da Autarquia	Entrega (f)	Retorno (f)	Taxa de retorno (%)
00A	45	9	20
00B	15	4	27
00C	15	15	100
00D	8	5	63
00E	12	8	67
00F	7	7	100
00G	4	3	75
00H	8	4	50
00I	6	6	100
00J	10	8	80
00K	25	11	44
00L	7	7	100
00M	15	8	53
00N	5	1	20
00O	10	10	100
00P	5	5	100
00Q	15	6	40
00R	5	5	100
00S	11	4	36
00T	5	3	60
00U	8	5	63
00V	7	6	86
00X	7	7	100
00Z	7	7	100
Total	277	154	56

### 3. Resultados

Numa breve análise descritiva dos resultados – ver a Tabela 2 – ressalta imediatamente o facto de os sujeitos não terem utilizado todos os níveis da escala de Likert proposta no questionário, concretamente nos itens 2, 6, 13 e 18, assim como o facto de diversos itens não possuírem uma distribuição normal univariada, uma vez que o valor estandardizado (Z) das medidas de assimetria e curtose se situam fora do intervalo considerado normal (entre -1.96 e 1.96, para  $p=0.05$ ) (Pires, Cid, Borrego, Alves, & Silva, 2010). Com efeito, a maioria dos itens apresenta uma distribuição assimétrica negativa (enviesada à direita) na qual predominam os valores mais elevados da variável, assim como leptocúrtica (menos achatada), onde os valores mais concentrados revelam uma tendência para a valorização dos itens do questionário.

**Tabela 2. Amplitude dos níveis de resposta, valores médios e valores de curtos e assimetria**

Item	Mínimo	Máximo	Média $\pm$ Desvio Padrão	Valor Z Assimetria	Valor Z Curtose
Item_1	1.00	8.00	5.87 $\pm$ 1.62	-3.76	0.73
Item_2	2.00	8.00	6.58 $\pm$ 1.47	-5.36	1.39
Item_3	1.00	8.00	3.10 $\pm$ 2.18	4.62	-1.19
Item_4	1.00	8.00	5.37 $\pm$ 1.78	-2.28	-1.20
Item_5	1.00	8.00	6.16 $\pm$ 1.60	-5.37	1.86
Item_6	3.00	8.00	6.52 $\pm$ 1.30	-3.31	-0.86
Item_7	1.00	8.00	5.56 $\pm$ 2.03	-3.16	-1.29
Item_8	1.00	8.00	6.05 $\pm$ 1.58	-5.69	3.42
Item_9	1.00	8.00	6.26 $\pm$ 1.86	-6.47	2.35
Item_10	1.00	8.00	6.16 $\pm$ 1.45	-2.36	-0.36
Item_11	1.00	8.00	5.29 $\pm$ 2.05	-2.65	-1.78
Item_12	1.00	8.00	5.22 $\pm$ 1.82	-2.86	-0.62
Item_13	2.00	8.00	6.44 $\pm$ 1.52	-4.42	0.06
Item_14	1.00	8.00	6.72 $\pm$ 1.53	-7.87	6.28
Item_15	1.00	8.00	5.73 $\pm$ 1.60	-2.93	-0.07
Item_16	1.00	8.00	6.60 $\pm$ 1.65	-6.71	3.05
Item_17	1.00	8.00	6.23 $\pm$ 1.53	-5.88	3.49
Item_18	2.00	8.00	6.07 $\pm$ 1.42	-4.21	1.21
Item_19	1.00	8.00	5.63 $\pm$ 1.82	-3.35	-0.40
Item_20	1.00	8.00	4.51 $\pm$ 2.19	-1.16	-3.17
Item_21	1.00	8.00	4.33 $\pm$ 2.13	0.11	-2.90
Item_22	1.00	8.00	6.94 $\pm$ 1.48	-9.44	9.04
Item_23	1.00	8.00	5.13 $\pm$ 1.80	-2.05	-1.10
Item_24	1.00	8.00	6.21 $\pm$ 1.54	-6.93	5.07
Item_25	1.00	8.00	6.55 $\pm$ 5.26	-5.78	2.48
Item_26	1.00	8.00	5.61 $\pm$ 1.72	-3.11	-0.42
Item_27	1.00	8.00	4.13 $\pm$ 2.16	-0.43	-3.12
Item_28	1.00	8.00	5.36 $\pm$ 1.78	-2.31	-0.89
Item_29	1.00	8.00	6.18 $\pm$ 1.69	-5.02	1.61
Item_30	1.00	8.00	5.52 $\pm$ 1.89	-3.74	-0.15
Item_31	1.00	8.00	5.81 $\pm$ 1.60	-3.34	0.34

Por seu lado, do ponto de vista inferencial, os testes de comparação de médias permitiram inferir que, para o nível de significância fixado anteriormente, as organizações que apresentam resultados significativos, no que concerne ao polo Sincronização, são as indicadas na Tabela 3. Nos casos onde se verifica que o valor da estatística de teste é positivo, tal significa que o primeiro grupo apresenta índices maiores do que o segundo (“+”). Ao invés, se o valor for negativo, então os índices do grupo 2 são maiores do que os do grupo 1 (“-”).

**Tabela 3. Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre autarquias - polo Sincronização)**

(POLO SINCRONIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	<i>Sig.</i>
00G-00J	-61.02	30.09	0.04
00G-00I	-65.92	31.43	0.04
00G-00A	68.44	29.63	0.02
00G-00L	-69.33	30.67	0.02
00G-00M	-70.96	30.09	0.02
00G-00Q	-77.75	31.43	0.01
00G-00R	-84.63	32.46	0.01
00G-00P	-85.43	32.46	0.01
00G-00Z	-85.48	30.67	0.01
00G-00X	-90.33	30.68	0.00
00G-00K	-93.70	28.95	0.00
00G-00B	104.08	33.95	0.00
00G-00V	-114.33	31.43	0.00
00S-00J	56.19	27.22	0.04
00S-00I	61.08	28.69	0.03
00S-00A	63.61	26.71	0.02
00S-00L	64.50	27.86	0.02
00S-00M	66.13	27.22	0.02
00S-00Q	72.92	28.69	0.01
00S-00R	79.80	29.82	0.01
00S-00P	80.60	29.82	0.01
00S-00Z	-80.64	27.86	0.00
00S-00X	-85.50	27.86	0.00
00S-00K	88.86	25.95	0.00
00S-00B	99.25	31.43	0.00
00S-00V	-109.50	28.69	0.00
00D-00I	-54.58	26.91	0.04
00D-00A	57.11	24.79	0.02
00D-00L	-58.00	26.03	0.03
00D-00M	-59.63	25.34	0.02
00D-00Q	-66.42	26.91	0.01
00D-00R	-73.30	28.11	0.01
00D-00P	-74.10	28.11	0.01
00D-00Z	-74.14	26.03	0.00
00D-00X	-79.00	26.03	0.00
00D-00K	-82.36	23.97	0.00
00D-00B	92.75	28.82	0.00
00D-00V	-103.00	26.91	0.00
00U-00Q	57.52	26.91	0.03
00U-00R	64.40	28.11	0.02
00U-00P	65.20	18.11	0.02
00U-00Z	-65.24	26.03	0.01
00U-00X	-70.10	26.03	0.01
00U-00K	73.47	23.97	0.00
00U-00B	83.85	29.82	0.01
00U-00V	-94.10	26.91	0.00
00O-00Z	-47.54	21.90	0.03

Seguindo a mesma linha de raciocínio para o polo Heterocronismo, a Tabela 4 apresenta as comparações significativas encontradas entre as diferentes autarquias.

**Tabela 4. Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre autarquias - polo Heterocronismo)**

(POLO HETEROCRONISMO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00D-00C	63.87	22.92	0.01
00D-00B	67.30	29.78	0.02
00D-00P	-67.50	28.07	0.02
00D-00L	-68.59	25.99	0.01
00D-00M	-71.43	25.31	0.01
00D-00J	-74.11	25.31	0.00
00D-00Q	-75.05	26.88	0.01
00D-00V	-77.97	26.88	0.00
00D-00R	-80.20	28.07	0.00
00D-00Z	-83.30	25.99	0.00
00D-00X	-94.30	25.99	0.00
00H-00M	-57.75	27.18	0.03
00H-00J	-60.44	27.18	0.03
00H-00Q	-61.38	28.65	0.03
00H-00V	-64.29	28.65	0.03
00H-00R	-66.53	29.78	0.03
00H-00Z	-69.63	27.82	0.01
00H-00X	-80.63	27.82	0.00
00U-00M	51.23	25.31	0.04
00U-00J	53.91	25.31	0.03
00U-00Q	54.85	26.88	0.04
00U-00V	-57.77	26.88	0.03
00U-00R	60.00	28.07	0.03
00U-00Z	-63.10	25.99	0.02
00U-00X	-74.10	25.99	0.00
00S-00Z	-58.38	27.82	0.04
00S-00X	-69.38	27.82	0.01
00O-00M	42.58	21.06	0.04
00O-00J	45.26	21.06	0.03

Concluída a primeira fase de análise, referente à comparação entre autarquias, o passo seguinte consiste na caracterização destas organizações à luz do modelo *mesoscópico* (Tabela 5). Com efeito, definimos dois critérios de inclusão quanto às organizações a situar:

- Apresentação de resultados significativos nos estudos inferenciais anteriores;
- Apresentação de resultados significativos no par de polos, de modo a tornar possível o enquadramento nas diferentes tipologias de quadrantes.

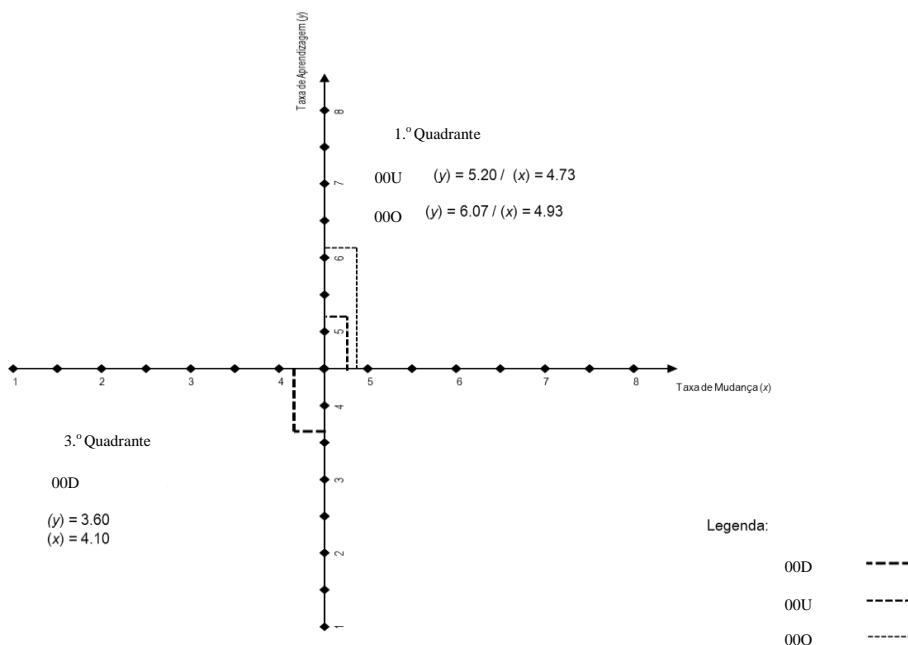
**Tabela 5. Valores dos eixos *x* / *y* das organizações desportivas autárquicas**

Polos	Autarquia	Valores <i>x</i> / <i>y</i>
Sincronização / Heterocronismo	00D	(y) = 3.60 (x) = 4.10
	00U	(y) = 5.20 (x) = 4.73
	00O	(y) = 6.07 (x) = 4.93



No modelo gráfico (Figura 5) verifica-se a inexistência do valor absoluto “zero” ou valores negativos, sendo as grandezas consideradas mínimas e/ou máximas, pois a escala aplicada contempla o grau “1” como mínimo, logo é considerado nesse sentido e não como “negativo” ou “inexistente”, pelo que o outro extremo, o grau “8”, tomará o significado oposto correspondente. Por fim, o eixo vertical ou das ordenadas (y) diz respeito à “taxa de aprendizagem” da organização, enquanto o eixo das abscissas ou horizontal (x) corresponde à “taxa de mudança” do modelo *mesoscópico*.

**Figura 5. Tipologia de quadrantes e respetivo enquadramento das organizações desportiva nos polos Sincronização / Heterocronismo**



#### **4. Discussão**

De acordo com o desenvolvimento do presente estudo, há necessidade de demarcar os fatores que, inevitavelmente, se evidenciaram durante o processo de investigação. Se, por um lado, a heterogeneidade de ambientes organizacionais encontrados no âmbito desportivo originou as diferenças encontradas no número de recursos humanos que intervêm no Desporto local, por outro, sentimos um efeito de perceção indireta, proveniente da aplicação dos questionários

O grau de verticalidade, ou seja, a rigidez de funcionamento mais ou menos acentuada das organizações desportivas interferiu também na suscetibilidade e sensibilidade de atribuição das respostas por parte dos inquiridos. Num ambiente onde se definem, com exatidão, as linhas hierárquicas, é maior o cuidado para responder ao questionário. Ao invés, quando na presença de organizações mais orgânicas, possuidoras de um grau mínimo de rigidez do ponto de vista dos mecanismos de trabalhos e processos, pode surgir displicência das intenções, logo, de respostas. Com efeito, torna-se crucial o aumento do número de respondentes, de modo a ser possível o enquadramento, cada vez maior (e consequentemente melhor), das organizações desportivas no espectro meso.

Noutra índole, não vislumbrámos na literatura estudos realizados no mesmo âmbito, o que dificulta o processo de discussão, uma vez não existem resultados que possibilitem um processo de comparação, o que nos leva a considerar essencial a replicação do estudo noutras zonas do país para que se torne possível, quer o robustecimento do modelo de análise, quer as inferências que daí derivem, assim como para evidenciar os mecanismos de trabalho das organizações e os percursos traçados pelas mesmas, de acordo com as intenções dos respetivos recursos humanos desportivos.

Não obstante, evidenciaram-se as seguintes implicações no estudo das organizações desportivas:

Analisando os quadrantes, quando confrontados os polos Sincronização/Heterocronismo, verificamos que a autarquia 00D se situa no 3.º quadrante, apresentando valores baixos nos campos assinalados, podendo evoluir na construção dos mecanismos de trabalho até à criação de um referencial comum que vise aumentar a qualidade das ações desportivas, passando pela diferenciação dos ritmos e tempos próprios das atividades. Para tal, é necessário compreender os ritmos individuais dos seus recursos, reunindo os diversos fatores enunciados numa dimensão de planeamento adequada ao seu melhoramento.

Por seu lado, as autarquias 00U e 00O, situadas no 1.º quadrante, denotam atenção no planeamento e controlo dos procedimentos desportivos, apesar de recetivas à

crítica construtiva através da aceitação do erro, atentando à diferenciação dos ritmos e tempos próprios, quer das atividades, quer dos recursos humanos.

## 5. Conclusões

De acordo com os factos apontados no tópico anterior, seguramente o presente estudo contribuiu para a literatura da Gestão do Desporto, atingindo o objetivo central que se propôs inicialmente, e, dessa forma, criando uma linha de investigação dentro da visão institucional das organizações.

Se o Desporto é uma atividade “não-neutra”, porque possui uma intenção consubstanciada no lado sócioinstitucional da organização desportiva e que pode ser mais ou menos intensificada na sua dimensão projeto, concebemos então a organização desportiva como uma entidade social, cujo poder reside na quantidade e qualidade de interações existentes no seio dos seus membros. Por sua vez, essa rede de interações possibilita dirigir uma intenção/ação de desenvolvimento desportivo, para a qual comungam a estrutura organizacional e o sistema de atividades conscientes, delimitadas pelo contexto envolvente. A primazia é, neste caso, atribuída ao valor que as intenções dos atores sociais produzem no reconhecimento institucional da organização, no ambiente onde se encontra inserida. A intenção é assim concebida como o plano mental de ação, desenhado para agir em prol de algo, neste caso do Desporto.

Nesta linha de pensamento, verificamos que as organizações desportivas valorizam os princípios da Sincronização/Heterocronismo, uma vez serem condicionantes da forma como estas entidades regem os seus mecanismos e fluxos de trabalho, pois são os processos, intenções e decisões inerentes a essas formas de pensar, sentir e agir que dão vida às organizações e as impelem a percorrer determinado percurso, em prol do bem desportivo comunitário.

A análise institucional das organizações desportivas desenrolou-se através da caracterização e enquadramento das intenções das suas comunidades, nos seus respetivos contextos, sendo o *Mesoscópio* interpretativo desse fenómeno, na medida em que o processo de institucionalização se demarca notoriamente no consenso encontrado nas comunidades desportivas intencionais, no que diz respeito à aceitação dos princípios que definem os vetores do modelo de análise.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alreck, P. (1995). *Survey reasearch handbook: Guidelines and strategies for conducting a survey*. Chicago, IL EUA: Irwin.
- Alreck, P. L., & Settle, R. B. (1995). *The survey research handbook* Burr Ridge: Irwin.

- Azevedo, A. M. T. (2014). *Análise Institucional das Organizações Desportivas - A Intencionalidade Desportiva das Autarquias do Distrito de Viseu*. Tese de Doutoramento em Gestão do Desporto - Ciências do Desporto (não publicada). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal. Disponível em: <[http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/2329/1/AIOD\\_VERS%C3%83O%20FINAL\\_julho2014.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/2329/1/AIOD_VERS%C3%83O%20FINAL_julho2014.pdf)>.
- Azevedo, A., & Figueiredo, A. (2013). Validação de um questionário de análise institucional das organizações desportivas autárquicas do distrito de Viseu. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva (RIGD)*, Volume 3, Suplemento 2, 23-36. Disponível em: <[http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/2330/1/1086-2628-1-PB\\_Azevedo%20e%20Figueiredo%20RIGD.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/2330/1/1086-2628-1-PB_Azevedo%20e%20Figueiredo%20RIGD.pdf)>.
- Borges, A. (2011). *Corpo e Transcendência*. Coimbra: Almedina.
- Bravo, S. (2001). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Thomson Learning.
- Constantino, J. (2006). *Desporto Geometria de Equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Correia, A. (1997). Gestão de Desporto de aventura - tendências e implicações organizacionais. *Revista Horizonte*, Volume 12, Suplemento 57, 38-44. Lisboa.
- Eira, Paulo A. M. (2014). *A escola, a família e os contextos na formação para o lazer*. Tese de Doutoramento em Ciências do Desporto (não publicada). Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Portugal. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/2638>>.
- Figueiredo, A. (1994). Reflexões para um Enquadramento Actual da Educação Física e Desporto. Comunicação apresentada na Ação de Formação *Desportos de Combate nas Aulas de Educação Física*, Viseu, Portugal, 20 maio 1994, Escola Superior de Educação de Viseu.
- Figueiredo, A. (2000). A Gestão Hermenêutica do Desporto. Elogio de uma atitude hermenêutica e de fomento da criatividade estratégica no Desporto. Comunicação apresentada ao 8.º Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa. Faculdade de Motricidade Humana (13-17 dezembro 2000). Lisboa, Portugal.
- Figueiredo, A. (2006a). *A Institucionalização do karaté - Os Modelos Organizacionais do Karaté em Portugal*. Tese de Doutoramento em Ciências da Motricidade - Ciências do Desporto (não publicada). Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/448>>.
- Figueiredo, A. (2006b). A Comunidade Desportiva Intencional como Objecto de Investigação e Desenvolvimento na Gestão do Desporto. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, Volume 3, Suplemento 2, 24-41. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/453>>.
- Fox, D. (1987). *El proceso de investigación en educacion*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Garcia, R. (2003). *Temas Actuais VII*. Belo Horizonte: Health.
- Hawking, S. (2011). *Breve História do Tempo*. Lisboa: Gradiva.
- Husserl, E. (1994). *Lições para uma fenomenologia da consciência interna do tempo*. Tradução, introdução e notas de Pedro M. S. Alves. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda (INCM).
- Pires, A., Cid, L., Borrego, C., Alves, J. & Silva, C. (2010). Validação preliminar de um questionário para avaliar as necessidades psicológicas básicas em Educação Física. *Motricidade*, Volume 6, Suplemento 1, 33-51. Disponível em: <http://revistas.rcaap.pt/motricidade/article/view/157>.
- Pires, G. (1988). Para um Projecto Multidimensional do Conceito de Desporto. *Revista Horizonte*, Volume 5, Suplemento 27, 101-104.
- Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto - O Jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Sousa, G. (2006). Desporto e Mudança Institucional. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, Volume 3, Suplemento 2, 2-4.
- Traquino, M. (2010). *A Construção do lugar pela arte contemporânea*. V. N. Famalicão: Húmus.

Recebido: 22 de maio de 2015.

Aceite: 30 de setembro de 2015.